

# MULTIDIMENSIONAL KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI MEDIATOR DALAM HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DAN KEINGINAN BERPINDAH KERJA

NURHIDAYATI  
PRIYO GUNADI

Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (Unissula) Semarang  
email:nur\_artadi@yahoo.com

## ABSTRACT

*Many researchers in behavioural organizational science found that multidimensional effect of commitment variables- effective commitment; continuance commitment and normative commitment- have different influence to turnover intention. This research aims to investigate influence multidimensional effect of commitment to turn over intention and to analyze multidimensional of commitment as mediator variables. Questionnaires distribute among lectures and nurses of Sultan Agung Fondation amounting 59 respondents. The result using regression analysis find that all of multidimensional of commitment have no significance to turn over intention and discussed deeply in discussion session.*

**Keywords :** *Multidimensional, Commitment, Organizational, Turnover Intention*

## PENDAHULUAN

Peran karyawan, sebagai aset penting organisasi, diakui oleh para praktisi dan kalangan akademis. Peran karyawan menjadi sangat penting, karena mereka adalah pusat pemberi pelayanan dan menjadi motor penggerak berjalannya operasionalisasi organisasi. Dengan demikian sikap dan perilaku karyawan memegang peranan penting dalam menentukan kualitas kinerja perusahaan. Jika kepuasan konsumen dan persepsi konsumen mengenai kualitas layanan menjadi tolok ukur keberhasilan kinerja organisasi, maka fokus organisasi tertuju pada karyawan. Beberapa penelitian menemukan bahwa kepuasan konsumen dan persepsi konsumen mengenai kualitas layanan secara signifikan dipengaruhi oleh sikap dan perilaku karyawan dalam memberikan pelayanan (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Schneider & Bowen, 1993).

Kinerja suatu perusahaan sangat ditentukan oleh sikap dan perilaku karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut. Fenomena yang seringkali terjadi adalah kinerja suatu perusahaan yang telah sedemikian bagus dapat dirusak, baik secara langsung

maupun tidak, oleh berbagai perilaku karyawan yang sulit dicegah terjadinya. Salah satu bentuk perilaku karyawan tersebut adalah keinginan berpindah kerja (*turnover intentions*) yang berdampak pada keputusan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*riil turnover*).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Abbot *et al.* (1998) mengutip dari Casio (1991) menyebutkan, bahwa perusahaan harus menanggung biaya-biaya sehubungan dengan konsekuensi negatif dari *turnover*. Dalam pengukuran biaya yang terkait dengan *turnover*, perusahaan harus mempertimbangkan biaya untuk mendapatkan karyawan baru sebagai karyawan pengganti, dengan pengeluaran biaya-biaya yang dimulai dari awal mendapatkan karyawan baru hingga mengurus pemutusan hubungan kerja. Biaya-biaya tersebut mencakup biaya rekrutmen dan seleksi (*recruitment and selection cost*), biaya penempatan karyawan baru (*replacement cost*), pengembangan dan pelatihan (*training cost*) dan biaya-biaya untuk mengurus keluarnya karyawan (*separation cost*). Selain biaya-biaya tersebut, terdapat pula biaya *intangible* yang merupakan biaya yang tidak ter-

nilai bagi perusahaan, yaitu adalah hilangnya konsumen yang mungkin akan muncul seiring hilangnya hubungan sosial dan jaringan kerja yang sudah terbentuk antara karyawan lama dengan konsumen. Dampak tersebut sangat terasa, khususnya untuk industri sektor jasa (terlebih jasa yang memiliki *high-contact*), yang mana interaksi antara karyawan dengan konsumen, merupakan faktor yang sangat penting untuk menunjang tercapainya kepuasan yang dialami konsumen (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990), sehingga dalam hal ini karyawan memegang tanggung jawab utama untuk menyediakan sebuah keunggulan untuk bersaing yang bisa bertahan lama dalam sebuah persaingan industri. Dengan demikian untuk mencapai kesuksesan, perusahaan harus mampu mengelola dan mempertahankan karyawan-karyawannya, terutama yang berkualitas (Woods, 1992). Tingginya tingkat *turnover* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan. Bahkan beberapa manajer personalia mengalami frustrasi ketika mengetahui bahwa proses rekrutmen yang telah berhasil menjangkau staf yang dapat handal dan berkualitas, akhirnya menjadi sia-sia karena staf yang baru direkrut tersebut keluar dan memilih bekerja di perusahaan lain (Dennis, 1998).

Keinginan keluar dari perusahaan, banyak ditengarai oleh adanya ketidakpuasan kerja yang dialami karyawan. Kondisi kerja yang menimbulkan ketidakpuasan menimbulkan keinginan dalam diri karyawan untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Kepuasan kerja merupakan salah satu hasil yang diperoleh karyawan apabila ia merasa senang dan puas bekerja di organisasi. Beberapa hal yang menyebabkan kepuasan kerja diperoleh karyawan melalui kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, pembayaran gaji yang adil, kesempatan mendapatkan kemajuan atau promosi, kepemimpinan atasan, dan kepuasan dari rekan kerja (Smith *et al.*, 1969 dikutip oleh Kamal, 1999).

Mathieu dan Zajac (1990) mengemukakan bahwa komitmen organisasional paling banyak digunakan sebagai anteseden untuk memprediksi perilaku menarik diri dari organisasi. Komitmen organisasional menurut Williams dan Hazer (1986) me-

rupakan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah: loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi (*goal congruence*), dan keinginan untuk menjadi anggota organisasi (Porter *et al.*, 1974).

Beberapa penelitian terdahulu menguji komitmen organisasional sebagai konstruk unidimensional (misal, penelitian yang dilakukan Raharja, 2002). Hal ini berbeda dengan penelitian Allen & Meyer (1990) yang telah mengembangkan skala pengukuran komitmen organisasional menggunakan analisa faktor, hasilnya menunjukkan bahwa komitmen organisasional dapat dibedakan menjadi tiga dimensi (multidimensional) yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuen dan komitmen Komitmen afektif merupakan komitmen yang dibentuk karena adanya kesesuaian nilai-nilai dan tujuan individu dengan organisasi. Komitmen kontinuen merupakan komitmen yang terbentuk karena perbandingan antara biaya dan manfaat yang dipersepsikan. Komitmen normatif lebih menitikberatkan pada kewajiban moral individu terhadap organisasi.

Penelitian yang dilakukan Meyer *et al.*, (1993) menemukan bahwa komitmen afektif dan normatif berpengaruh negatif terhadap keinginan berpindah kerja, namun tidak signifikan pada komitmen kontinuen. Temuan ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Clugston (2000), menemukan bahwa komitmen efektif dan kontinuen berpengaruh negatif terhadap intensi berpindah kerja, namun tidak signifikan pada komitmen normatif. Berdasar penelitian tersebut terdapat ketidakkonsistenan pengaruh komitmen kontinuen dan normatif terhadap keinginan berpindah kerja. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah kerja dan menguji pengaruh multidimensional komitmen organisasional sebagai mediator dalam hubungan kepuasan kerja dan keinginan berpindah kerja.

## KAJIAN PUSTAKA

### Keinginan Berpindah Kerja (*Turnover intention*)

Intensi *turnover* didefinisikan sebagai intensi seseorang untuk melakukan pemisahan aktual (*turnover*) dari suatu organisasi (Good *et al.*, 1996 dikutip oleh Sunjoyo, 2002). Beberapa penelitian sebelumnya menyatakan bahwa intensi *turnover* bisa menjadi prediktor kuat bagi *turnover* aktual dan berhubungan positif, artinya semakin tinggi intensi *turnover* maka *turnover* aktual juga akan semakin meningkat. Dalam hal ini yang menjadi antededen intensi *turnover* adalah kepuasan kerja. Clugston (2000) mengemukakan model hubungan antara kepuasan kerja dengan intensi *turnover* paling fit dimediasi oleh komitmen.

Beberapa penelitian yang memfokuskan pada keinginan berpindah kerja menyebutkan terdapat beberapa faktor yang menyebabkan keinginan berpindah kerja. Pasewark dan Strawser (1996) dalam Toly menerangkan mengenai empat variabel pendahulu (antededen), yaitu konflik peran (Katz dan Kahn 1978), ketidakjelasan peran (Greenhalg dan Rosenblatt 1984), *locus of control* (Anderson *et. al.*, 1977), dan perubahan organisasi (Schweiger dan Ivancevich, 1985) serta *job insecurity*. Sedangkan konsekuensi dari *job insecurity* tersebut adalah komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan kepercayaan organisasi.

### Kepuasan Kerja (*Job satisfaction*)

Kepuasan kerja merupakan salah satu hasil yang diperoleh karyawan apabila ia merasa senang dan puas bekerja di organisasi. Kepuasan kerja yang diperoleh karyawan dapat membuat karyawan merasa senang dan berkeinginan untuk tetap tinggal di perusahaan dimana ia bekerja. Ketika karyawan merasa tidak puas akan pekerjaannya mereka akan cenderung meninggalkan pekerjaannya dan mencari alternatif pekerjaan lain yang lebih menarik. Smith *et al.* (1969), dikutip oleh Kamal (1999), mengatakan seseorang dikatakan puas terhadap pekerjaannya apabila ia mempunyai respon aktif terhadap lima dimensi sebagai berikut : (1) bayaran (2) dukungan atasan atau supervisor (3) kesempatan promosi (4) dukungan rekan kerja (5) pekerjaan itu sendiri. Clugston (2000), mengemukakan

bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap minat untuk keluar dari pekerjaan (*intent to leave*).

Kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya. Yang membedakan dengan komitmen organisasional adalah pada luasnya karakteristik yang dirasakan individu. Kepercayaan organisasi merupakan gambaran dari kemampuan yang diperlihatkan oleh organisasi untuk memenuhi komitmen organisasi tersebut terhadap karyawannya (Steers, 1977). *Turnover intentions* (keinginan berpindah) mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan. Abelson (1987) menggambarkan hal tersebut sebagai pikiran untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi.

Hipotesis 1: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap keinginan untuk berpindah kerja

### Komitmen Organisasional

Komitmen didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu dengan organisasi dan keterlibatan dalam organisasi. Menurut Allan dan Meyer (1991), komitmen memiliki tiga dimensi, yaitu dimensi afektif, kontinuen dan normatif. Seseorang dikatakan mempunyai komitmen terhadap organisasi apabila memiliki keyakinan dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, rela dan berusaha mencapai tujuan organisasi, memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen seseorang akan tinggi apabila ia merasakan adanya kepuasan dalam pekerjaannya, dengan demikian hubungan antara komitmen dengan intensi turnover adalah negatif (Clugston, 2000).

Penelitian Allen & Meyer (1990) telah mengembangkan skala pengukuran komitmen organisasional menggunakan analisa faktor, hasilnya menunjukkan bahwa komitmen organisasional dapat dibedakan menjadi tiga dimensi (multidimensional) yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuen dan komitmen normatif. Komitmen organisasional tidak bisa dipandang sebagai satu konstruk yang utuh, karena didalamnya

terdapat beberapa dimensi yang berbeda. Seorang karyawan akan memiliki komitmen afektif kuat karena mereka ingin (*wants*) melakukan sesuatu, komitmen kontinuen karena mereka perlu sesuatu (*needs*) dan komitmen normatif karena mereka merasa ada sesuatu yang seharusnya dilakukan (*ought/should*).

Komitmen organisasional menurut Williams dan Hazer (1986) merupakan tingkat kekerapan identifikasi dan keterikatan individu terhadap organisasi yang dimasukinya, dimana karakteristik komitmen organisasional antara lain adalah: loyalitas seseorang terhadap organisasi, kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi (*goal congruence*), dan keinginan untuk menjadi anggota organisasi (Porter *et al.*, 1974).

Komitmen afektif merupakan komitmen yang dimiliki seseorang karena adanya persamaan dan kesesuaian nilai-nilai dan tujuan individu dengan organisasi, yang menunjukkan adanya keterikatan dan identifikasi emosi individu dengan organisasi. Komitmen kontinuen merupakan komitmen yang dimiliki seseorang karena pertimbangan pengorbanan yang besar yang telah dikeluarkannya apabila ia meninggalkan organisasi. Misalnya pertimbangan kehilangan tunjangan pensiun, kekhawatiran tidak mendapatkan pekerjaan seperti di tempat semula dan sebagainya. Komitmen normatif merupakan komitmen yang dimiliki seseorang karena ia merasa berkewajiban mengabdikan pada organisasi dimana ia be-

kerja, lebih menitikberatkan pada kewajiban moral individu terhadap organisasi.

Model pengaruh kepuasan kerja dengan keinginan berpindah kerja paling sesuai dimediasi sebagian oleh variabel komitmen. Hal ini berarti terdapat dua jalur hubungan yang menuju pada variabel keinginan berpindah kerja. Jalur pertama, pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah kerja (Clugston, 2000). Jalur kedua, pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah kerja, karena dimediasi oleh multidimensional komitmen. Sehingga peneliti ingin mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dengan keinginan berpindah kerja apakah merupakan hubungan yang langsung ataukah tidak langsung. Berdasarkan penjelasan di atas hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

Hipotesis2: komitmen afektif memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan keinginan berpindah kerja

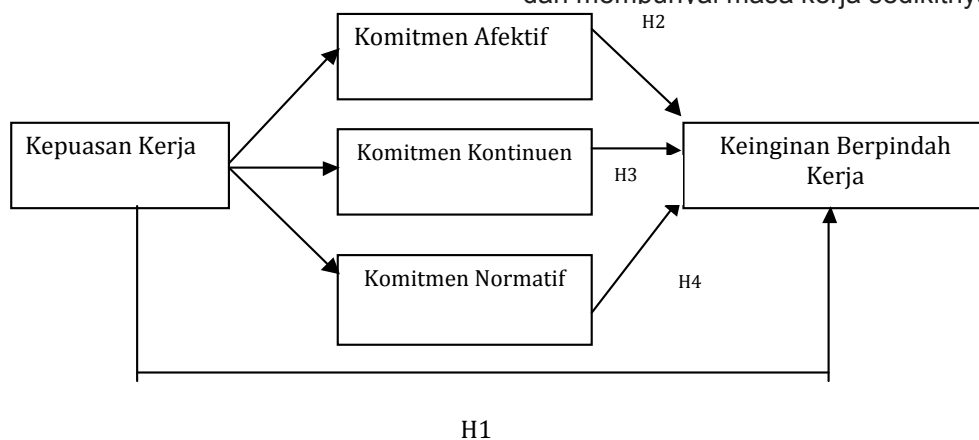
Hipotesis3: komitmen kontinuen memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan keinginan berpindah kerja.

Hipotesis4: komitmen normatif memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan keinginan berpindah kerja

## METODE PENELITIAN

### Obyek Penelitian

Sampel penelitian ini adalah dosen Fakultas Ekonomi Unissula dan perawat rumah sakit Islam Sultan Agung Semarang. Sampel berstatus menikah, dan sudah mempunyai masa kerja sedikitnya satu



H1  
**Gambar 1**  
**Model Penelitian**

tahun. Pengambilan sampel dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel yang menyesuaikan dengan tujuan-tujuan tertentu yang diinginkan dalam penelitian. Dalam hal ini, yaitu sampel yang memenuhi kriteria sampel seperti di sebutkan di atas. Prosedur pengumpulan data, dilakukan dengan metode survey melalui penyebaran kuesioner.

### Definisi Operasional Variabel

Kepuasan kerja dijelaskan sebagai perasaan senang dan puas yang dirasakan seseorang atas pekerjaan yang dilakukannya. Diukur dengan 4 butir yang dikembangkan oleh Lindholm (2000). Setiap butir diukur dengan menggunakan 5 skala poin. Skala 1 menjelaskan persepsi responden yang sangat tidak setuju dan skala 5 menjelaskan persepsi responden sangat setuju mengenai kepuasan kerja. Misalnya, "Saya memperoleh kepuasan tersendiri dari pekerjaan ini".

Keinginan berpindah kerja dijelaskan sebagai keinginan seseorang untuk keluar dari pekerjaannya sekarang dan mencari alternatif pekerjaan yang menurutnya lebih baik. Diukur dengan 3 butir yang dikembangkan oleh Camman *et al.* (1979) dan Lyons (1971). Setiap butir diukur dengan menggunakan 5 skala poin. Skala 1 menjelaskan persepsi responden yang sangat tidak setuju dan skala 5 menjelaskan persepsi responden sangat setuju yang berkaitan keinginan untuk keluar dari pekerjaan. Misalnya, "Saya merasa bahwa saya dapat meninggalkan pekerjaan saya sekarang".

Komitmen Organisasional dijelaskan dengan mengukur multidimensional komitmen organisasional yang dikembangkan oleh Allen & Meyer (1993), terbagi atas komitmen afektif (6 butir), komitmen kontinuen (6 butir) dan komitmen normatif (6 butir). Setiap butir diukur dengan menggunakan 5 skala poin. Skala 1 menjelaskan persepsi responden yang sangat tidak setuju dan skala 5 menjelaskan persepsi responden sangat setuju yang berkaitan dengan komitmen. **Komitmen afektif** (6butir), menjelaskan keyakinan seseorang akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, rela menerimanya dan berusaha mencapai tujuan tersebut serta memiliki keinginan yang kuat untuk

tetap menjadi anggota organisasi. Misalnya "Saya akan sangat senang berkarir sepanjang hidup saya dalam organisasi ini". **Komitmen kontinuen** (6 butir), menjelaskan keyakinan seseorang mengenai pertimbangan-pertimbangan besarnya pengorbanan yang telah dikeluarkannya apabila ia meninggalkan organisasi. Misalnya "Saat ini, tetap tinggal dalam organisasi saya adalah masalah kebutuhan bukan masalah keinginan". **Komitmen normatif** (6 butir), menjelaskan keyakinan seseorang bahwa ia merasa berkewajiban mengabdikan pada organisasi dimana ia bekerja dan lebih menitikberatkan pada kewajiban moralnya terhadap organisasi. Misalnya : "Saya rasa adalah tidak tepat meninggalkan organisasi saya sekarang, sekalipun ini menguntungkan saya".

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Uji Reliabilitas dan Validitas

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, item kuesioner dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Uji reliabilitas merupakan ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk (Hair *et al.*, 1998). Reliabilitas menunjukkan sejauh mana tingkatan masing-masing indikator dapat digeneralisasi, sehingga dapat diketahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran berulang kali terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama, meskipun dalam waktu yang berbeda. Untuk syarat tersebut setiap indikator atau butir-butir pengukuran harus saling berkorelasi.

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menghitung *item to total correlation* masing-masing indikator dan koefisien *cronbach's alpha* dari masing-masing indikator. Perhitungan pengujian menggunakan bantuan program SPSS 11.0. Aturan umum yang dipakai *cronbach's alpha* <sup>3</sup> 0,60 sudah mencerminkan hasil yang reliabel (Ghozali, 2002). Semakin besar nilai *cronbach's alpha*, berarti alat ukur semakin reliabel dan penyimpangannya semakin kecil, sehingga mencerminkan adanya konsistensi internal. Hasil uji reliabilitas seperti ditunjukkan pada tabel 1 menunjukkan ada 4 butir pertanyaan yang tidak reliabel, sehingga butir tersebut tidak dipergunakan dalam analisis



**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Jumlah item	Jumlah Item valid	No.item tidak valid	Reliabilitas (Cronbach Alpha)
1. Kepuasan Kerja	4	3	4	0,720
2. Komitmen Afektif	6	5	2	0,671
3. Komitmen Kontinuen	6	4	1 dan 5	0,577
4. Komitmen Normatif	6	6	-	0,681
5. Keinginan Berpindah Kerja	3	3	-	0,631

Sumber : Output SPSS

data selanjutnya. Masing-masing konstruk penelitian menunjukkan nilai *cronbach's alpha* lebih besar daripada 0,60 (meskipun untuk variabel komitmen kontinuen memiliki nilai 0,577 namun dibulatkan ke atas) sehingga data tersebut dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Pengujian validitas merupakan uji sejauh mana suatu alat atau instrumen pengujian dapat mengukur apa yang sebenarnya ingin diukur. Uji validitas dalam pe-

bel. Dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 12 diperoleh hasil bahwa ada satu indikator variabel yang memiliki nilai *loading* kurang dari 0,4 (js4) sehingga dikeluarkan dan tidak dipergunakan dalam penelitian selanjutnya. Berikut disajikan tabel 2 yang meringkas hasil uji validitas.

#### **Karakteristik Responden**

Penyebaran kuesioner sebanyak 80 eksemplar dan 59 responden mengemba-

**Tabel 2**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik Responden	Frekuensi	Prosentase (%)	Mean
Jenis Kelamin :			
Pria	20	33,9	
Wanita	39	66,1	
Umur (th)	-	-	36,6
Masa Kerja (th)	-	-	12,8
Pendidikan :			
SMA	8	13,6	
Diploma	26	44,1	
S1	8	13,6	
S2	17	28,8	
Pekerjaan :			
Perawat	37	62,7	
Dosen	22	37,3	
Status Pekerjaan Suami/Isteri :			
Tidak Bekerja	6	10,2	
Bekerja Part Time	14	23,7	
Bekerja Full Time	39	66,1	
Jumlah Anak :			
Belum memiliki anak	7	11,9	
Satu	18	30,5	
Dua	29	49,2	
Tiga	4	6,8	
Empat	1	1,7	

Sumber : Output SPSS

nelitian ini, menggunakan *confirmatory factor analysis* untuk masing-masing dimensi variabel dengan tujuan untuk mengidentifikasi struktur faktor masing-masing varia-

likan (response rate 73,87%) dan dapat digunakan dalam pengujian. Karakteristik responden yang terkumpul dapat dijabarkan dalam tabel 3.

### Karakteristik Data

Analisis dilakukan terhadap jawaban responden melalui 25 butir pertanyaan yang telah memenuhi syarat untuk diolah lebih lanjut. Berdasar tabel 4 menunjukkan rata-rata (*mean*), jawaban responden. Hasil pengolahan data statistik deskriptif disajikan pada tabel 4 berikut ini.

### PENGUJIAN HIPOTESIS

Hipotesis 1 yang berbunyi kepuasan kerja berpengaruh signifikan keingi-

nan berpindah kerja diuji dengan menggunakan analisis regresi linear (*linear regression*) antara variabel kepuasan kerja dengan variabel keinginan berpindah kerja. Hasil regresi linier menunjukkan hasil sebagai berikut pada tabel 5.

Hipotesis 2, 3 dan 4 pada intinya akan menguji peran mediasi variabel komitmen afektif, komitmen kontinuen dan komitmen normatif terhadap hubungan antara kepuasan kerja dengan keinginan berpindah kerja. Pengujian variabel mediasi menggunakan analisis jalur

**Tabel 3**  
**Hasil Analisis Regresi**  
**Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Berpindah Kerja**  
(*unstandardized coefficients*)

Keterangan Variabel	Unstandardized coefficient		
	B	t	Sign.
Konstanta	4.011	5.645	0,000
Kepuasan Kerja	-0.471	-2.609	0.012
F	6.807	-	0.012
R <sup>2</sup>			0,107
Adjusted R <sup>2</sup>			0,091

Sumber : Output SPSS

(*path analysis*), yaitu dengan melakukan perbandingan koefisien regresi  $b_1$  (pengaruh langsung) dengan  $b_2 \times b_3$  (pengaruh tidak langsung). Jika hasil yang diperoleh  $b_1 < b_2 \times b_3$ , maka pengaruh sesungguhnya adalah pengaruh tidak langsung (melalui variabel mediasi). Hasilnya pengujian selengkapannya ditunjukkan pada tabel 6.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menemukan ada pengaruh negatif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap keinginan bekerja sehingga hipotesis 1 diterima. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dialami karyawan, maka keinginan berpindah kerja yang mereka rasakan semakin kecil. Keinginan keluar dari perusahaan banyak disebabkan oleh adanya ketidakpuasan kerja yang dialami karyawan. Kondisi kerja yang menimbulkan ketidakpuasan menimbulkan keinginan dalam diri karyawan untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Kepuasan kerja merupakan salah satu hasil yang diperoleh karyawan apabila ia merasa senang dan puas bek-

erja di organisasi. Beberapa hal yang menyebabkan kepuasan kerja diperoleh karyawan melalui kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, pembayaran gaji yang adil, kesempatan mendapatkan kemajuan atau promosi, kepemimpinan atasan, dan kepuasan dari rekan kerja (Smith *et al.*, 1969 dikutip oleh Kamal, 1999).

Temuan penelitian ini selaras dengan teori keadilan (*Equity Theory*), yang pada prinsipnya mengkaitkan kepuasan kerja dengan keadilan. Seseorang merasa puas atau tidak tergantung ketika ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi tertentu. Perasaan adil atau tidak adil tersebut diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang setaraf, sekantor maupun di tempat lain. Keadilan diartikan sebagai rasio antara masukan kerja seseorang (seperti usaha atau ketrampilan) dan imbalan (seperti pembayaran dan promosi) dibandingkan dengan imbalan yang diterima orang lain untuk masukan kerja yang sama. Bila karyawan merasakan adanya ketidakadilan, maka keadaan ketegangan akan berkembang da-

**Tabel 4**  
**Hasil Analisis Regresi**  
**Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Berpindah Kerja**  
**Melalui Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuen dan Komitmen Normatif**  
*(unstandardized coefficients)*

Variabel			Koef. B	Sign	Keterangan
Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Berpindah Kerja					
JS	TOI		-0.471	0.012	Hipotesis 1 diterima
Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Berpindah Kerja Melalui Komitmen Afektif					
JS	CA		0.878	0.000	Hipotesis 2 ditolak
CA	TOI		-0.196	0.033	
JS	CA	TOI	-0.172		
Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Berpindah Kerja Melalui Komitmen Kontinuen					
JS	CC		-0.105	0.688	Hipotesis 3 ditolak
CC	TOI		-0.212	0.016	
JS	CC	TOI	0.0222		
Pengaruh Tidak Langsung Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Berpindah Kerja Melalui Komitmen Normatif					
JS	CN		0.795	0.010	Hipotesis 4 ditolak
CN	TOI		-0.256	0.000	
JS	CN	TOI	-0.203		

Sumber : Output SPSS

lam dirinya. Orang berusaha memecahkan ketegangan ini dengan menyesuaikan perilaku mereka. Pegawai yang merasa bahwa ia dibayar terlalu rendah, misalnya akan mencoba untuk mengurangi ketidakadilan ini dengan mengurangi usahanya, bahkan kuat berkeinginan untuk berpindah kerja.

Hipotesis 2, 3 dan 4 ditolak, artinya variabel multidimensional komitmen (afektif, kontinuen dan normatif) pada penelitian ini ditemukan tidak menjadi variabel mediasi antara hubungan kepuasan kerja dengan keinginan berpindah kerja. Hal ini dijelaskan dengan ditemukannya efek langsung dari kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah kerja lebih besar dibandingkan dengan efek tidak langsung atau melalui variabel multidimensional komitmen. Penelitian ini mendukung penelitian Meyer *et al.* (1993) dan Clugston (2000), yang menemukan efek multidimensional komitmen terhadap keinginan berpindah kerja, tetapi dengan hasil signifikansi yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan Meyer *et al.*, (1993) menemukan bahwa komitmen afektif dan normatif berpengaruh negatif

terhadap keinginan berpindah kerja, namun tidak signifikan pada komitmen kontinuen. Sementara Clugston (2000), menemukan bahwa komitmen efektif dan kontinuen berpengaruh negatif terhadap intensi berpindah kerja, namun tidak signifikan pada komitmen normatif. Sedangkan pada penelitian ini semua dimensi variabel komitmen (afektif, kontinuen dan normatif) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan berpindah kerja.

Komitmen karyawan merupakan sesuatu hal yang hendaknya diperhatikan pihak pimpinan perusahaan, karena terbukti memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Untuk meningkatkan komitmen, pihak organisasi dapat melaluinya lewat jalur prosedur distribusi pengetahuan dan informasi yang jelas dan adil. Karyawan yang memiliki pengetahuan atau informasi mengenai organisasi lebih banyak akan memiliki level komitmen lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kejelasan informasi mengenai organisasi. Komunikasi rahasia dan praktek-praktek komunikasi yang ambigu cenderung me-



nyebabkan bias dan ketidakadilan sehingga tingkat komitmen karyawan menjadi rendah (Ogilvie, 1987). Putti, Aryee, and Phua (1990) menemukan bahwa kepuasan anggota organisasi karena ketersediaan sejumlah informasi akan meningkatkan komitmen. Hal ini memungkinkan karena kepuasan terhadap informasi bisa mendorong kepemilikan dan identifikasi terkait dengan nilai dan tujuan organisasi. Hasil temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan komitmen erat berhubungan dengan komunikasi dalam organisasi.

Prosedur keadilan (*procedural justice*) dalam organisasi memfokuskan persepsi keadilan dalam proses pembuatan keputusan, bukan pada hasil keputusannya. Selain itu juga berusaha menjelaskan dan menggambarkan peran keadilan dalam organisasi. Keadilan prosedural merupakan aspek yang signifikan dalam menentukan kualitas hidup dan penting kaitannya terhadap hubungan atasan-bawahan.

Organisasi yang mengabaikan prosedur keadilan beresiko terhadap kemunculan sikap-sikap negatif karyawan, ketidakpuasan terhadap *outcomes* organisasi dan keputusan yang diambil dan sikap negatif lainnya yang menurunkan kinerja. Penilaian terhadap prosedur keadilan dipengaruhi oleh faktor penting, yaitu sejauh mana proses pengambilan keputusan secara formal dapat dijelaskan dan tindakan interpersonal seseorang dengan pengambil keputusan (Bies & Moag, 1986). Lebih lanjut interaksi dari persepsi keadilan, khususnya dalam pengambilan keputusan menunjukkan adanya hubungan dengan komitmen organisasional, khususnya komitmen afektif (Konovsky dan Cropanzano, 1991; Barling dan Phillips, 1993).

Pada penelitian ini komitmen organisasional ditemukan tidak memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Penelitian ini mendukung pernyataan Mathieu dan Zajac (1990), bahwa komitmen organisasional paling banyak digunakan sebagai anteseden untuk memprediksi perilaku menarik diri dari organisasi secara langsung. Sementara Williams dan Hazer (1986) mengemukakan bahwa komitmen mengindikasikan identifikasi dan keterikatan seseorang terhadap organisasi yang dimasukinya, loyalitas dan

kemauan untuk mempergunakan usaha atas nama organisasi, kesesuaian antara tujuan seseorang dengan tujuan organisasi (*goal congruence*), dan keinginan untuk menjadi anggota organisasi, yang secara langsung menjadi predictor keinginan bertahan atau sebaliknya berpindah dari organisasinya (Porter *et al.*, 1974).

## SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini berusaha menginvestigasi pengaruh antara kepuasan kerja terhadap keinginan untuk berpindah kerja. Selain itu juga menginvestigasi peran variabel multidimensional komitmen (afektif, kontinuen dan normatif) sebagai variabel mediasi pada hubungan antara kepuasan kerja dengan keinginan berpindah kerja. Berdasarkan analisis dengan menggunakan analisis regresi diperoleh kesimpulan sebagai berikut : terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan keinginan berpindah kerja atau menerima hipotesis 1. Semua variabel multidimensional komitmen organisasional (afektif, kontinuen dan normatif) tidak memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan keinginan berpindah kerja atau menolak hipotesis 2,3 dan 4.

Terkait dengan temuan dan kesimpulan yang diambil dalam penelitian ini, maka saran dalam penelitian ini adalah : Beberapa hal yang menjadi sumber kepuasan kerja harus diperhatikan oleh pihak perusahaan untuk meminimalkan keinginan karyawan berpindah kerja. Perusahaan dituntut mampu mempertimbangkan sumber-sumber kepuasan kerja, baik yang berasal dari domain kerja (gaji, promosi, dukungan atasan, dukungan rekan kerja, lingkungan kerja, komunikasi dan keadilan prosedural) maupun sumber yang berasal dari luar domain kerja, misalnya dari domain keluarga. Penelitian ini tidak menemukan efek mediasi variabel multidimensional komitmen (afektif, kontinuen, dan normatif) pada hubungan kepuasan kerja dengan keinginan untuk berpindah kerja. Penelitian ini mengimplikasikan bahwa efek langsung kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah kerja lebih besar dibandingkan jika melalui variabel komitmen. Variabel komitmen (afektif, kontinuen dan normatif) pada penelitian ini ditemukan berpengaruh ne-

gatif dan signifikan terhadap keinginan berpindah kerja. Usaha-usaha perusahaan untuk meningkatkan komitmen karyawan bisa dilakukan dengan melakukan desain kerja seperti fleksibilitas waktu kerja (*flexi-time*), membagi pekerjaan (*job sharing*) dan bekerja dari jarak jauh (*telecommuting*). Penelitian ini menggunakan data *cross section* untuk mendapatkan gambaran kepuasan kerja, komitmen dan keinginan berpindah kerja, untuk lebih cermat dan untuk mem-

perkaya metode penelitian di bidang kajian ini, penelitian mendatang diharapkan bisa memperluasnya menggunakan data *time-series*. Sampel dalam penelitian ini terbatas pada profesi di bidang jasa yaitu dosen dan perawat. Untuk tujuan pengeneralisasian, maka penelitian selanjutnya mengenai permasalahan yang sama perlu dilakukan perluasan variasi sampel sehingga hasil yang diperoleh mendekati kebenaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbot, J., Cieri, H.C. & Iverson, R.D. (1998), "Costing Turnover: Implications Of Work/Family Conflict At Management Level", *Asia Pasific Journal of Human Resources*, Vol. 36, pp. 25-43.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990), "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normatif Commitment", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- Clugston, M. (2000), "The Mediating Effects Of Multidimensional Commitment On Job Satisfaction And Intent To Leave". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 21, pp. 477-486.
- Dennis, Anita. (1998), "A Good Hire is Hard to Find", *Journal of Accountancy*, October, pp. 90-96.
- Hair, J.F.Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998), "*Multivariate Data Analysis*". Prentice-Hall International Inc.
- Kamal, M. (1999), "Pengaruh Perselisihan Dalam Gaya Evaluasi Kinerja Anggaran Terhadap Kinerja : Tekanan Kerja, Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi", *Thesis Pasca Sarjana UGM (tidak dipublikasikan)*
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990), "A Review And Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organisational Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp. 171-194
- Meyer, J.P., Allen, N. J. & Smith, C. (1993), "Commitment To Organizations And Occupations : Extension And Test Of A Three Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, pp. 538-551.
- Mowday, R.T., Steers, R M., & Porter, L.W. (1979), "The Measurement Of Organisational Commitment", *Journal of Vocational Behaviour* . Vol.14, pp. 224-247
- Porter, L.W., R.M. Steers, R.T. Mowday & P.V. Boulian. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction & Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.
- Steers, R. M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, No. 1, pp. 46-56.